

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Pentingnya manajemen sumber daya manusia tidak dapat disangkal lagi dalam suatu organisasi yang memerlukan pengaturan dan pengarahan akan sumber daya manusia yang ada.

Manusia sebagai salah satu unsur manajemen keberadaannya sangat penting dalam perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dan perannya seperti yang dapat disaksikan dalam setiap perusahaan antara lain sebagai pengusaha, karyawan, manajer, komisaris, dan pemilik. Kemampuan karyawan itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan, terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas maupun tanggung jawab. Dengan adanya pembagian tugas maka akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2010 : 9) manajemen sumber daya manusia adalah **“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”**

Selanjutnya menurut Mathis dan Jackson (2006 : 3) manajemen sumber daya manusia adalah **“rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan – tujuan organisasional.”**

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia di atas dapat dikatakan bahwa:

1. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat berbagai fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan.
2. Manajemen SDM meliputi penempatan, pengembangan (pendidikan, pelatihan, motivasi, mutasi/rotasi), kompensasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Pelaksanaan sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan individu, perusahaan, ataupun organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.
11. **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. (2010 : 21)

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan. Apabila motivasi berjalan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
 2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place dan the right man in the right job*.
 3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
 4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
 5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
 6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
 7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
 8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
 9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
 10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.
- (2010:14)

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat

sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Perusahaan mengharapkan karyawan yang giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal bukan hanya mampu dan terampil. Motivasi adalah serangkaian sikap yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap tersebut dapat memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Bagi seorang pemimpin motivasi merupakan alat yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan akan meningkat apabila ada semangat kerja dalam diri karyawan dan semangat itu timbul apabila pimpinan perusahaan memberikan motivasi secara adil dan bijaksana baik moril maupun materiil.

Menurut Lawler dalam buku yang diterjemahkan oleh Sutarto Wijono (2010:20) bahwa **“motivasi adalah perilaku yang dikontrol oleh pengontrolan pusat manusia yang mengarahkan individu untuk mencapai sesuatu tujuan”**. Sehingga Sutarto Wijono (2010:21) mengemukakan bahwa **“motivasi merupakan salah satu sebab atau**

penentu tingkah laku. Sesungguhnya suatu tingkah laku itu adalah motivasi untuk mencapai tujuan”.

Sedangkan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:93) motivasi adalah **“suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya”**. Motivasi dapat menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan. Motivasi menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:93) adalah **“kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”**.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang dipengaruhi serta didorong oleh keinginan, kebutuhan, dan tujuan. Selain itu motivasi menurut Veithzal Rivai (2005:457) adalah **“Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai. Motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri”**.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat diartikan bahwa motivasi sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong bawahannya untuk melakukan aktivitas pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang didasarkan atas rasa kemauan diri untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Motivasi Kerja

Menurut Ernest J. McCormick dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah **“Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”**.

Dalam pengertian motivasi kerja diatas terlihat jelas bahwa di dalam melakukan pekerjaannya para karyawan membutuhkan suatu dorongan yang bisa membangkitkan, mengarahkan semangat kerjanya agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dengan mudah terwujudkan serta agar para karyawan bisa memelihara perilaku yang baik di dalam lingkungan pekerjaannya sehingga akan terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.

Memotivasi seseorang harus disesuaikan dengan kebutuhan apa yang dipenuhi, agar tujuan dan pemberian motivasi tersebut tercapai sehingga adanya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara pimpinan dengan bawahannya.

Sutarto Wijono mengemukakan bahwa motivasi yang diberikan disesuaikan dengan teori kebutuhan manusia diantaranya:

1. **Kebutuhan Fisiologi yaitu kebutuhan tingkat pertama yang harus dipenuhi dan dipuaskan sebelum mencapai kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan ini terdiri atas makan, minum, pernapasan, dan lain-lain**
2. **Kebutuhan keamanan yaitu kebutuhan yang meliputi kestabilan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut dan ancaman.**

3. **Kebutuhan sosial dan kasih sayang** yaitu kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, pada saat ini individu akan merasa sangat kesepian dan terisolasi dari pergaulan.
4. **Kebutuhan Harga Diri** yaitu kebutuhan terhadap kekuasaan, berprestasi, pemenuhan diri, kekuatan, kemampuan untuk hidup bebas. Selain itu kebutuhan harga diri bisa berupa kebutuhan terhadap nama baik, keberhasilan, perhatian, dan penghargaan.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri** yaitu kebutuhan dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi untuk mencapai tujuan yang optimal. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. (2010:28)

Apabila lima kebutuhan di atas diberikan kepada para karyawan, maka karyawan akan memiliki motivasi dalam bekerja, sehingga kinerja akan meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuannya.

3. Prinsip – Prinsip Motivasi

Tercapainya tujuan perusahaan bukan hanya tanggung jawab dari pimpinan tetapi merupakan tanggung jawab dari seluruh pihak yang terkait dalam proses pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Ada beberapa prinsip-prinsip motivasi seperti yang dikemukakan oleh

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

1. **Prinsip Partisipasi**
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. **Prinsip Komunikasi**
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. **Prinsip Mengakui Andil Bawahan**
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. **Prinsip Pendelegasian Wewenang**
Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. **Prinsip Memberi Perhatian**

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin. (2011:100)

Berdasarkan prinsip motivasi diatas, dengan menyampaikan dan memberitahukan tujuan perusahaan yang akan dicapai maka para karyawan akan mengerti dan mengetahui apa saja yang harus mereka lakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Selain itu perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat maupun ide-ide yang baru dan menarik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan pun harus menghargai hak dan kewajiban karyawan agar pegawai tetap termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

4. Pandangan Motivasi Dalam Organisasi

Motivasi berkembang dari teori klasik ke teori modern sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar teori klasik dengan teori modern dibedakan dalam dua hal, yaitu: teori klasik menekankan pada analisis dan penguraian, sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan. Misalnya Motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik tetapi juga harus memenuhi kepuasan rohani.

Model motivasi menurut Veithzal Rivai terdiri atas tiga model, diantaranya:

- 1. Model Tradisional, yaitu sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pimpinan adalah membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara efisien. Dengan model motivasi ini pimpinan**

memotivasi karyawan untuk bekerja agar mendapatkan insentif dalam bentuk uang maupun barang

2. **Model Hubungan Manusiawi** yaitu model ini para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang pimpinan karena memperlakukan karyawan dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka. pimpinan memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan merasa berguna dan penting. Akibatnya karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja dan mencapai kinerja perusahaan.
3. **Model Sumber Daya Manusia**, yaitu dengan model ini karyawan dimotivasi dengan berbagai faktor, bukan hanya uang atau barang tetapi kebutuhan akan pencapaian pekerjaan. Karyawan bisa memperoleh tanggung jawab untuk melaksanakan tugas mereka karena sudah mempunyai dorongan atau motivasi untuk mencapai tujuannya. Jadi menurut model sumber daya manusia untuk memotivasi bawahan dengan diberikan kesempatan dan tanggung jawab yang luas untuk mengambil keputusan maupun kebijaksanaan dengan menunjukan kemampuannya masing-masing. (2005:470)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa terdapat banyak model – model motivasi yang perlu diketahui oleh para pemimpin agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan semangat dan hasil yang maksimal. Selain itu pimpinan dapat memberikan motivasi kepada karyawan bukan hanya dalam bentuk materiil tetapi juga dalam non materiil seperti memberikan kesempatan karyawan berpendapat atau mengambil keputusan yang berhubungan dalam pekerjaan.

5. Metode Motivasi

Dalam motivasi terdapat dua metode yang digunakan oleh perusahaan diantaranya motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Metode motivasi tersebut menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1. **Motivasi Langsung**
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan dan raya, bonus dan bintang jasa.
2. **Motivasi Tidak Langsung**

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman serta penempatan ruang kerja yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga lebih produktif. (2003:100)

Berdasarkan uraian diatas motivasi dapat diberikan dengan dua cara yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung. Motivasi bukan hanya diperoleh dari materi saja, tetapi perusahaan juga harus menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama karyawan dan dengan pimpinan serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan agar kinerja karyawan meningkat.

6. Jenis-Jenis motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Kedua jenis motivasi ini digunakan perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Jenis motivasi yang dikemukakan Hasibuan diantaranya:

- a. **Motivasi Positif**
Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif gairah kerja meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b. **Motivasi Negatif**
Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat atau gairah kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu terlalu panjang akan berakibat jelek. (2003: 99)

Berdasarkan uraian diatas maka pimpinan dapat melakukan kedua motivasi tersebut. Namun penggunaannya harus seimbang dan tepat agar

dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan pelaksanaan kedua motivasi ini harus konsisten dan adil.

7. Tujuan Pemberian Motivasi

Hasibuan menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan produktivitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan (2003:97)

Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tanpa adanya motivasi maka karyawan akan merasa terpaksa. Semakin banyaknya para pesaing akan menjadi tantangan berat bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Oleh karena itu karyawan dituntut untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan tidak dengan terpaksa dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance* atau istilah Bahasa Indonesia dikenal dengan performa. Keberhasilan perusahaan akan berhasil apabila terjalin kerjasama antara pimpinan dan karyawan yang dapat dilakukan melalui pengawasan dan pengaturan pekerjaan agar mempermudah tujuan yang sudah ditentukan.

Kinerja menurut Wirawan (2008:5) adalah **“keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”**. Sedangkan menurut Robert L. Marthins (2006:378) **“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan”**.

Ada beberapa unsur yang dapat kita lihat dari kinerja karyawan. Menurut Wirawan secara umum kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. **Hasil Kerja**
Yaitu keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya hasil kerja seorang teknisi adalah seberapa banyak kendaraan yang diperbaiki. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat teknisi tersebut dapat mengatasi keluhan atau seberapa puas pelanggan yang teratasi keluhannya.
- b. **Perilaku Kerja**
Yaitu perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras dan ramah terhadap pelanggan. Perilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan berperilaku kerja tertentu, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan perusahaan.
- c. **Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan**
Yaitu sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Suatu pekerjaan dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu. Misalnya, seorang *service advisor* disyaratkan mempunyai sifat bersih, tidak kotor, ramah, dan wajahnya selalu ceria ketika melayani para pelanggan (2008:55).

Berdasarkan pengertian kinerja diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan sebagai hasil yang diperoleh oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang terpenting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah titik awal suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan kinerja mendesain kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran perusahaan tersebut.

Menurut Wibowo perencanaan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan beberapa proses diantaranya:

1. **Mendefinisikan tujuan**
Rencana strategis dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan.
2. **Mendefinisikan lingkup produk atau jasa**
Perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup perusahaan agar rencana strategis menjadi efektif.
3. **Menilai sumber daya internal**
Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi, dan manusia.
4. **Menilai lingkungan eksternal**
Perusahaan bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja untuk mencapai tujuannya.
5. **Menganalisis pengaturan internal**
Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan. (2010:40)

Berdasarkan uraian diatas, untuk mencapai kinerja yang diinginkan maka perusahaan harus mempunyai perencanaan kinerja yang jelas. Penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya internal seperti manusia

yakni karyawan yang merupakan salah satu sumber daya utama dalam perusahaan. Selain itu pengaturan internal yaitu memberikan motivasi kepada karyawan dapat berpengaruh agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat terukur maka kinerja tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat dipat diperukur maka kinerja dapat diperbaiki.

Pengukuran yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
 2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
 3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor kinerja.
 4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
 5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
 6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
 7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.
- (Wibowo,2010:230)

Berdasarkan uraian diatas maka perusahaan harus dapat mengukur kinerjanya agar dapat meningkatkan kinerja. Perusahaan harus mengetahui apakah kinerjanya sudah mencapai tujuan perusahaan atau belum dan memahami keinginan pelanggan agar dapat mencapai kinerja standar perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi Kinerja

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan hasil kinerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang diperoleh perusahaan, tim, maupun individu. Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.

Evaluasi menunjukan keterampilan dan pengembangan dengan mengukur seberapa baik karyawan yang berpartisipasi melaksanakan kinerja. Menurut Keithner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo terdapat tiga macam pendekatan kinerja yaitu:

1. **Pendekatan sikap**
Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif maupun kecepatan membuat keputusan.
2. **Pendekatan perilaku**
Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang

untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.

3. Pendekatan hasil

Apabila pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil berfokus pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain, apa yang telah diselesaikan individu, manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil. (2010:263)

Berdasarkan uraian di atas, maka evaluasi kinerja dilakukan perusahaan untuk menilai mengenai perilaku, sikap, dan hasil yang diperoleh karyawan dengan pendekatan sifat karyawan yang inisiatif dalam bekerja untuk menciptakan kinerja. Pimpinan pun harus menilai bagaimana hasil yang dicapai dalam kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.

5. Perbaikan Kinerja

Kinerja individu, tim, atau perusahaan dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila kinerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, atau perusahaan telah mampu mencapai kinerja yang diharapkan karena seseorang, tim, atau organisasi di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Menurut Kirkpatrick yang dikutip oleh Wibowo bahwa perbaikan kinerja untuk memberikan hasil yang diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut:

1. **Praktis**
Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki.
2. **Orientasi pada waktu**
Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.
3. **Spesifik**
Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.
4. **Melibatkan komitmen**
Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat dengan apa yang harus dilakukan. (2010:279)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan memperbaiki kinerja dapat dilakukan dengan cara praktis, orientasi waktu, spesifik, maupun melibatkan komitmen antara karyawan dan pimpinan untuk menyelesaikan setiap permasalahan ataupun penurunan kinerja karyawan dengan baik antara kedua belah pihak. Dengan adanya penyelesaian yang baik maka kinerja akan cepat tercapai dan terjadi hubungan harmonis antara karyawan dan pimpinan.

6. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari sejumlah faktor diantaranya:

1. **Faktor internal pegawai**
Faktor ini berasal dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang.

Misalnya, sifat pribadi, keadaan fisik, pengetahuan, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. **Faktor internal lingkungan perusahaan**
Faktor ini berasal dari lingkungan perusahaan. Misalnya strategi perusahaan, sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan pekerjaan, dukungan pimpinan, maupun sistem manajemen dan kompensasi. Pimpinan organisasi harus menciptakan lingkungan yang kondusif agar tercipta kinerja karyawan.
3. **Faktor eksternal lingkungan perusahaan**
Faktor ini berupa keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di luar perusahaan yang memengaruhi kinerja. Misalnya budaya kerja Indonesia yang santai memengaruhi kinerja dibandingkan dengan bangsa Jepang yang etos kerjanya tinggi. (Wirawan, 2008:7)

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya faktor internal karyawan, faktor internal perusahaan, dan faktor eksternal perusahaan. Dengan adanya kemampuan, pengetahuan, dan pribadi yang baik, maka akan tercipta peningkatan kinerja. Selain itu adanya dukungan dari pimpinan dapat membuat karyawan lebih semangat bekerja dan tujuan perusahaan pun akan tercapai.

7. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robert Kreithner dalam buku Wibowo (2010:389) bahwa **“motivasi sudah dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja”**. Sedangkan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi seperti:

1. **Faktor kemampuan**
Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. (2010:67)

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa terdapat hubungan motivasi dengan kinerja karyawan. Motivasi muncul dari dalam diri untuk memberikan kekuatan agar tidak ada keterpaksaan dalam bekerja. Karyawan akan termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja akan dikenal dan dihargai. Dengan motivasi maka akan menciptakan kondisi yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang kondusif dan pimpinan yang selalu memberikan motivasi, dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja dan tercapainya tujuan perusahaan.